

سبک تعامل



کله شق ها و خودشیفته ها را هم می توان مجاب کرد

البته رئیس تویی، ولی من با نظرت مخالفم!

■ تلخیص: حسین گل محمدی

وقتی دیگران حرفمان را نمی پذیرند یا اصلاً ما را قابل نمی دانند که به حرفمان توجه کنند، چطور می توانیم آنها را متقاعد کنیم تا از مواضعشان کوتاه بیایند؟ آدم گزنت، روانشناس سازمانی و نویسنده چند کتاب موفق و پر فروش در زمینه مدیریت سازمانی می گوید: همیشه راهی هست «حتی در مواجهه با آنها یی که بالاترین حد اعتماد به نفس کاذب را دارند و همچنین کله شق ترین، خودشیفته ترین و مخالف ترین آدم‌ها را هم می توان کاری کرد تا ذهنشان پذیرای ایده‌های دیگران شود.» او راهکارهایی را معرفی می کند که با کمک آنها می توانید به یک خودعقل کل پندار بفهمانید که هنوز چیزهایی برای یاد گرفتن وجود دارد، همکار کله شقتان را مجبور کنید تا از خر شیطان پابین بیاید، یک خودشیفته را به تواضع وادارید و کاری کنید تا رئیس همیشه مخالفان را شما راه بیاید.

■ ■ ■

موقعیت این مرد مر هو ن

مجاب کردن و مجاب شدن بود

افسانه استیو جابز می گوید: او زندگی ما را با توانایی بالایش در مجاب کردن دیگران متحول کرد. بر اساس داستان هایی که شنیده ایم، راز بزرگ او این بود که می توانست دنیا را با چشم انداز خودش همراه کند. اما واقعیت این است که اکثر موفقیت‌های ایل برمی گردد به مواردی که تیم او توانستند مجابش کنند تا در مواضع تجدیدنظر نکند. جابز، دوروبر خودش را با آدم‌هایی پر نکر ده بود که بلند باشند نظر را تغییر دهند، احتمالاً هیچ وقت نمی توانست این گونه دنیا را تغییر دهد. استیو جابز، سال‌ها پیش را در یک کشش کرده بود که محال است روزی گوشی موبایل بسازد. اما بعد از اینکه بالاخره تیمش توانستند متقاعدش کنند تا در این تصمیم تجدیدنظر کند، او پذیرفت گوشی موبایل بسازد اما امکان نصب برنامه‌های سازندگان دیگر را روی گوشی ایل قدغن کرد. یکسال دیگر طول کشید تا او پذیرفت از این موضوع هم کوتاه بیاید. طی ۹ ماه بعد، آمار داندو بر نامه‌ها در آپ‌استور به یکمیلیارد رسید و طی ۱۰ سال ایل از فروش گوشی‌های آیفون بیش از هزار میلیارد دلار درآمد کسب کرد.
تقریباً همه رهبران سازمانی درباره نیوغ استیو جابز مطالعه کرده‌اند اما جالب است که کمتر کسی درباره نیوغ کسانی مطالعه کرده است که قادر به تأثیر گذشتن روی استیو جابز بودند. من به عنوان یک روانشناس سازمانی، مدتی را با کسانی گذراندم که توانسته بودند او را ترغیب به تجدیدنظر در افکارش کنند. سپس به تحلیل دانشی پرداختم که در پس قوت‌وفن‌های مورد استفاده آنها نهفته بود. خبر بد اینکه بسیاری از رهبران سازمانی چنان به خودشان مطمئن هستند که نظرات و ایده‌های ارزشمند دیگران را رد می کنند و به هیچ‌وجه حاضر نیستند دست از ایده‌های بد خود بردارند. خبر خوب اینکه حتی در مواجهه با انهایی که بالاترین حد اعتماد به نفس کاذب را دارند و همچنین کله‌شق ترین، خودشیفته ترین و مخالف ترین آدم‌ها هم می توان کاری کرد تا ذهنشان پذیرای ایده‌های دیگران شود.

کله شق ها، خودشیفته ها و مخالف ها را رام کنید!

شواهد روزافزون نشان می دهد که صفت شخصیتی افراد لزوماً در موقعیت‌های مختلف ثابت نمی ماند. مدیر سلطه جویی را در نظر بگیرید که بعضی اوقات حرف دیگران را گوش می دهد، همکار بسیار رقابت طلبی که گهگاه با دیگران همراه می شود یا کسی که همیشه اهمال کاری می کند اما بعضی پروژه‌ها را استثنائاً زود تحویل می دهد. هر یک از رهبران سازمانی یک نیم رخ اگر ... آنگاه دارند: الگویی که به واسطه آن به بعضی از سناریوها به طریق خاصی واکنش نشان می دهند. اگر آن مدیر سلطه جو در حال صحبت با مافوق خودش باشد، آنگاه حرف گوش کن می شود. اگر آن همکار رقابت طلب در حال سروکل زدن با یک مشتری مهم باشد، آنگاه آن روی همراهی کنندمایش را نشان خواهد داد. اگر آن شخص اهمال کار با یک ضرب الاجل سفت وسخت روبرو به شود، آنگاه خودش را جمع جوو خواهد کرد.

حتی سرسخت ترین افراد هم بعضی مواقع از خودشان انعطاف نشان می دهند و حتی صاحبان بازترین ذهن‌ها هم گاهی کاملاً

کرکره ذهنشان را پابین می کنند. پس اگر می خواهید با کسی که بنظر غیرمنطقی می رسد بحث منطقی کنید، دنبال شرایطی بگردید که او یا افراد شبیه به او در آن شرایط تصمیم‌شان را تغییر می دهند. راهکارهایی که در ادامه معرفی می کنیم، می تواند کمکتان کند تا بتوانید به یک خودعقل کل پندار بفهمانید که هنوز چیزهایی برای یاد گرفتن وجود دارد، همکار کله شقتان را مجبور کنید تا از خر شیطان پابین بیاید، یک خودشیفته را به تواضع وادارید و کاری کنید تا رئیس همیشه مخالفان را شما راه بیاید.

از یک خودعقل کل پندار بخواهید چگونگی انجام کار ها را بر اینان توضیح دهد

اولین مانع بر سر تغییر دیدگاه اشخاص، غرور آنهاست. همه ما با بهرانی برخورد داشته‌ایم که اعتماد به نفسشان زیادی بالا بوده است: کسانی که نمی دانند و نمی دانند که نمی دانند. اگر مستقیماً چهلشان را به رویشان بیاورید، ممکن است موضع دفاعی بگیرند. پس بهتر است کاری کنیم که خودشان متوجه شکاف‌های موجود در فهم و درکشان شوند.

روانشناسان طی یکسری آزمایش‌ها از دانشجویان دانشگاه پیل خواستند تا به دانش خودشان درباره طرز کار اشیای روزمرهای مثل تلویزیون و دستشویی امتیاز بدهند. دانشجویان خیلی نسبت به دانش شان در این موارد مطمئن بودند تا اینکه از آنها خواسته شد طرز کار این اشیاء را مرحله به مرحله بنویسند. آنها همین طور که تلاش می کردند نحوه ارسال تصویر توسط تلویزیون یا طرز کار دقیق سیفون دستشویی را به‌طور مشروح



توصیف کنند، رفته رفته باده اعتماد به نفسشان می خوابید. آنها ناگهان متوجه می شدند که چقدر دانش شان در این موارد ناچیز است. تلاش برای توضیح یک موضوع پیچیده، می تواند تجربه متواضع کننده‌ای باشد، حتی برای کسی مثل استیو جابز.

اجازه دهید طرف کله شق زمام امور را به دست بگیرد

دومین مانع بر سر راه تغییر دادن نظر مردم، کله شقی ولجباری آنهاست. آدم‌های لجوج، اینکه قطعیت داشته باشند و حرفشان دوتا نشود را فضیلت می دانند. همین که طرز فکرشان راجع به یک موضوع شکل گرفت، گویی ذهنیتشان مثل سنگ سفت می شود. اما برای اینکه در دیدگاهشان منعطف تر شوند، کافی است اسکنه را بدهید دست خودشان.

همین چندوقت پیش با یکی از مهندسان سابق ایل به نام مایک بل ملاقات کردم که بلند بود با استیو جابز دستش ده بازی کند. بل، اواخر دهه ۱۹۹۰ با کامپیوتر مک خودش آهنگ گوش می کرد و از اینکه مجبور بود آن را از این اتاق به آن اتاق دنبال خودش بکشد در عذاب بود. وقتی پیشنهاد ساخت یک جعبه پخش آنلاین موسیقی را که مجزاً از کامپیوتر باشد به استیو جابز داد، جابز به ایده‌اش خندید. وقتی هم که پیشنهاد پخش آنلاین ویدئو را به جابز داد، درجا جواب شنید: «آخه کدوم احمقی تا حالا لازم داشته به صورت آنلاین ویدئو پخش کنه؟»

بل گفت که جابز وقتی قرار بود ایده دیگران را از زبانی کند، اغلب

آن را به آینده موکول می کرد تا قدرت کنترلش را به رخ طرف مقابل کشیده باشد. اما وقتی جابز خودش تولیدکننده ایده‌ای بود، خیلی راحت تر حاضر می شد گزیننه‌های جایگزین را با هم بررسی کنیم. بل یاد گرفته بود که باید فقط دانه یک مفهوم جدید را بکارده به این امید که جابز از آن خوشش بیاید و کمی نور خورشید بر آن بتابدند.

یک روز بل خیلی عادی گفت باتوجه به اینکه هیچ کس در هر اتاقش یک کامپیوتر مک ندارد، جالب می شد اگر می توانستیم آهنگ را به صورت آنلاین روی دستگاه‌های دیگر پخش کنیم. سپس بدون اینکه روی نظرش پافشاری کند، پرسید: «چی میشه اگه جعبه‌ای بسازیم که پشه باهانش محتوا پخش کرد؟» جابز هنوز به این ایده باور نداشت اما همین طور که داشت حالت‌های ممکن را در ذهنش تصور می کرد، شروع کرد به مال خود کردن این ایده و دست آخر چراغ سبزر را به بل نشان داد. بل گفت: «وقتی او حرف مرا به خودم پس داد و شروع کرد به صحبت درباره پروژه‌ای که ایده‌اش را از خودم گرفته بود، فهمیدم که زده‌ام توی خال. آخرش هم به بقیه گفت: از سر راهم برید کنار.» همان پروژه زمینه ساز تولید ایل تی وی شد.

برای تحسین خودشیفته ها راه مناسب را پیدا کنید

سومین مانع بر سر راه عوض کردن نظر مردم خودشیفتگی آنهاست. رهبران خودشیفته باور دارند که خاص هستند و از دیگران بالاترند، پس خوش ندارند بشنوند که دارند اشتباه می کنند. باین حال شما با یک چارچوب بندی دقیق و کمی چالپلوسی

را از سالن بیرون کنند اما او به جای این کارها، از خودش تواضع نشان داد: «وقتی می خواهید تغییری را رقم بزنید، یکی از سخت ترین مشکلاتی که با آن مواجه خواهید شد، این است که از جهاتی حق یا این آقای محترم است.» سپس با صدای رسا اضافه کرد: «همیناقرار می کنم تا دلتان بخواهد چیزهایی در زندگی وجود دارد که من کمترین دانشی برای صحبت کردن درباره آنها ندارم. به همین خاطر از شما دعواهی می کنم... ما نقصی های این محصول را پیدا و آنها را برطرف می کنیم.» سالن از شدت تشویق جمعیت منفجر شد. اما آن شخص منتقد، چطور چنین واکنش آرامی را در استیو جابز برانگیخته بود؟ او به ابتدای امر محبتش را با تعریف و تمجید از استیو جابز شروع کرده و گفته بود: «آقای جابز، شما انسان درخشان و تأثیر گذاری هستید.» در حالی که حضار می خندیدند، جابز جواب داده بود: «خواهش می کنم، صحبت اصلی تان را بفرمایید.»

همان طور که این داستان نشان می دهد، یک تحسین کوچک می تواند پادزهری قوی برای عدم امنیت آدم‌های خودشیفته باشد. البته انواع مختلف احترام به یک اندازه تأثیر گذار نیستند.

اینکه انتقادات آن بین دو تمجید شکلات بیچ کاندید فایده‌ای به حالتان نخواهد داشت. باز خورد ساندویچی آنقدرها هم که به نظر می رسد خوشمزه نیست. صحبت‌های ابتدایی و انتهای با احتمال بیشتری یو پاد افراد می مانند و خودشیفته‌ها هم معمولاً انتقادی که آن وسط شده را کلان‌نیده خواهند گرفت.

با کسانی که با همه چیز

مخالفت می کنند، مخالفت کنید

آخرین مانع در مسیر متعاند کردن افراد، همیشه مخالف بودن آنهاست. صفتی که غالباً با بحث و جدل کردن شناخته می شود. افراد همیشه مخالف، مصمم هستند که در هر رقابتی پیروز شوند و وقتی از آنها بخواهید در استراتژی‌ای که در پیش گرفته‌اند تجدیدنظر کنند، آن وقت است که از دید آنها به چشم یک رقیب دیده خواهید شد. باین حال، اگر بتوانید به جای عقب‌نشینی رو در روی آنها بایستید، گاهی این کار باعث می شود تا در تقابل با آنها دست بالا را داشته باشید. از آنجا که بحث و جدل افراد همیشه مخالف را سر حال می آورد، همیشه دلشان نمی خواهد که در جا با خواستهای آنها همراه شوند؛ آنها سرشان درد می کند برای سرشاخ شدن.

پژوهشگران این موضوع را بررسی کردند که مدیران عامل چطور تصمیم می گیرند که در بین مدیران شان چه کسی را برای یک رقیب ایده هیبت مدیره در نظر بگیرند. دیگر انتخاب کنند. کاشف به عمل آمد مدیرانی که عادت دارند قبل از موافقت با رئیس شان اول با او وارد مشاجره شوند، احتمال بیشتری دارد که به وسیله مدیران عامل برای این منظور انتخاب شوند. این پژوهش نشان داد که مدیران عامل، مردان و زنان بلعقربان گو را انتخاب نمی کنند بلکه مدیرانی را انتخاب می کنند که مایلند پیش از اینکه نظرشان را تغییر دهند برای ایده‌هایشان بجنگند. آنجا که رهبران خرد کافی برای زیر سوال بردن عقاید خود را ندارند، وظیفه رهروان است که شجاعت به خرج دهند و آنها را متقاعد کنند که در افکارشان تجدیدنظر کنند.

نقل و تلخیص: از و سبایت ترجمان نوشته: آدم گزنت / ترجمه: بابک حافظی مرجع: هاروارد بیزینس ریویو



حتی در مواجهه با آنهایی که بالاترین حد اعتماد به نفس کاذب را دارند و همچنین کله‌شق ترین، خودشیفته ترین و مخالف ترین آدم‌ها هم می توان کاری کرد تا ذهنشان پذیرای ایده‌های دیگران شود. شواهد روزافزون نشان می دهد که صفات شخصیتی افراد لزوما در موقعیت‌های مختلف ثابت نمی ماند

سبک رفتار



عوامل بی‌نظمی و راهکارهای نظم‌دهی به زندگی

منظم باش تا کامروا باشی!

■ حجت الاسلام علیرضا فرهنگ*

گاهی اوقات افراد به نظم و ایجاد آن علاقه دارند اما محیط برایشان آماده نیست. هر چند می‌توانند در همان حالت هم منظم و مرتب باشند. به طور مثال در فضای آموزشی مدرسه فضا مناسب نیست. سر و صدا یا نور بسیار کم است. انتظار داریم دانش آموز گوش کند، نظم داشته باشد و توجه کند یا مثلاً محیط منزل را محیط آرامی قرار نداده‌یم و انتظار داریم فرزندان در منزل مرتب باشند. وقتی فضای منزل فضای دعوا و جنجال باشد، اصلاً در این منزل نمی‌شود زندگی کرد چه پرسد به داشتن نظم که یکی از مقدمات آرامش است. نظم مستلزم شرایط و ضوابط خاصی است که در ادامه با هم می‌خوانیم.

راه نظم‌بخشی به زندگی این است که محیط را برای این کار آماده کنیم. یعنی عواملی که باعث بی‌نظمی می‌شود را از بین ببریم. مثلاً بدخلقی باعث لجبازی می‌شود و انسان لجباز به بی‌نظمی نزدیک‌تر است یا اینکه برای هر چیزی مکان مناسب خود را در نظر بگیریم. مثلاً با یک تدبیر ساده می‌توانیم وسایل در منزل را نظم و با یک برنامه مناسب خلق خود را تغییر دهیم. روح و روان خسته تن به نظم نمی‌دهد. فشار بیجا به فرزند او را بی‌نظم می‌کند، بی‌حوصله می‌کند... وقتی خلق و خوی انسان خلق و خوی مناسبی نباشد یا در اثر مشکلات زندگی فکر و ذهن او درگیر شده است، او در روند نظم و انضباط و انجام دادن کارها در وقت خود کوتاهی می‌کند. زن و مردی که در زندگی از نظری روحی و فکری آرامش نداشته باشند، تن به زندگی نمی‌دهند چه پرسد به اینکه بتوانند یک برنامه منظم داشته باشند.

باید برای زمان سختی هم مدیریت در حد و اندازه خودش را از دست ندهیم. درست است مشکلات باعث بدخلقی می‌شود اما ما می‌توانیم بر مشکلات فائق آییم. یکی از راه‌های خروج از بدخلقی را همین نظم قرار دهیم و به خود تلقین کنیم. در همین مشکلات و سختی‌ها هم می‌شود نظم و مدیریت زندگی را به دست گرفت. وقتی وارد منزل شدی و اعصاب خرد بود سعی کن بر خود مسلط شوی. به آرامی سراغ مکانی که لباس‌هایت را می‌گذاری برو. بعد از آن وسایل شخصی خود را در جای خود قرار ده و بعد یک نفس عمیق کشیده و با اعضای خانواده هر چند سخت است اما به خوبی صحبت کن. بعد از مدتی مشاهده می‌کنی که همه چیز در عین مشکلاتی که داشتی در جای خود است.

یکی از عوامل مهم بی‌نظمی یا به هم ریختن نظم در زندگی، اختلاف است. وقتی این اختلاف بین دو نفر اتفاق افتاد، اگر آن دو شریک هم باشند، کارهایشان با نظم پیش نمی‌رود. وقتی این دو شریک با هم تهدید داشته باشند، این کار سخت‌تر می‌شود. وقتی زن و شوهر در زندگی با هم یکدل نباشند، در اختلاف‌نظرها سعی نکنند راه درست را انتخاب کنند و زیر بار هم نروند، در این صورت کارهایشان با نظم پیش نمی‌رود.

وقتی انسان‌ها با هم اختلاف پیدا می‌کنند، آرامش در زندگی از بین می‌رود. در نتیجه هر کسی کار خودش را به خوبی انجام نمی‌دهد. گاهی اوقات بر اثر لجبازی و گاهی بر اثر بی‌میلی به زندگی که در آن اختلاف است شیرازه زندگی به هم می‌ریزد. وقتی اختلاف و تفرقه باعث بی‌نظمی می‌شود، طبیعتاً اتحاد و همدلی باعث آرامش و آرامش باعث حرکت کردن قطار زندگی بر ریل اتحاد می‌شود. بعضی انسان‌ها هستند که بای اینکه دنبال مشترکات و نقطه مثبت یکدیگر باشند، دامنه دنبال اختلافات و دامن زدن به آنها هستند. همین‌ها باعث می‌شود آرامش نداشته و همیشه دلهره داشته باشند و در نتیجه در زندگی به صورت کامل نظم نداشته باشند. در صورتی که وقتی یکدل شوند، در اختلاف‌نظرها نیز سعی کنند حرف حق را از هم بپذیرند، این امر باعث نظم در زندگی به خاطر همدلی می‌شود.

پدر و مادر در زندگی می‌توانند بهترین الگو برای نظم در زندگی برای فرزندان باشند. از این رو علت بعضی بی‌نظمی‌ها سبک زندگی والدین و بی‌نظمی است. وقتی پدر و مادر نظم در زندگی را اسرلوحه قرار ندهند، به طور طبیعی این روحیه به فرزند منتقل می‌شود. البته گاهی اوقات در زندگی نظم هست اما در محیطی خارج از زندگی بی‌نظمی برای انسان روحیه می‌شود. مثلاً در منزل دقت می‌شود اما در محیط علمی مثل خوابگاه دانشجویی این بی‌نظمی هست. بعد بر رفتارهای دیگر انسان اثر می‌گذارد. خواب او هم بی‌نظم می‌شود.

وقتی به موضوع تربیت نسله می‌کنیم، والدین به عنوان یکی از عوامل مهم تربیتی بیشترین اثر را روی فرزندان خود دارند. از این جهت برای انتقال صفت نظم در زندگی پدر و مادر مخصوصاً مادر در هفت سال اول که بیشترین حضور فرزند در منزل است، نقش مهمی را به عهده دارند. البته این به این معنا نیست که پدر از کمک به مادر در این امر غافل شود و همه اشتباهات به گردن مادر نوشته شود بلکه نقش اساسی را در این امر مادر دارد.

یکی از دلایل بی‌نظمی، اجتماع است. از آنجا که انسان موجودی اجتماعی است، طبیعتاً حضور در اجتماع، لازمه‌اش رعایت نظم و قوانین مربوط به اجتماع است. وقتی بر اجتماع و محیطی نظم و قانون حاکم شد، مردم آن اجتماع نیز به اندازه اهمیت آن پرورش پیدا می‌کنند. اگر کسی قوانین اجتماعی را به خاطر اغراض شخصی خود زیر پا گذاشت، چه انتظاری هست که در محیط‌های کوچک‌تر مثل منزل ملزم به قانون باشد. علت اینکه دین اسلام به رعایت حق الناس بسیار تأکید دارد برای این است که مردم مراعات همدیگر و قانون را داشته باشند؛ چرا که در هر بی‌نظمی اجتماعی یک یا چند حق الناس نهفته است. وقتی کسی ملزم به رعایت قوانین انندگی نباشد، چه بسا با یک بی‌احتیاطی جان خود و چندین نفر را به خطر می‌اندازد. وقتی شخصی در اجتماع مراعات مسائل اخلاقی را نکند، مثلاً در حفظ حیا و عفاف بی‌بند و بار باشد، یقیناً این بی‌بند و باری به خود و جامعه ضربه می‌زند؛ چرا که عفت و حیا یک قانون الهی است.

یکی از علت‌های قانون‌گریزی و رعایت نکردن نظم در زندگی ضعف فرهنگی و فکری است. لازم است فکر خود را رشد دهیم و از فرهنگ و تربیت دینی غافل نشویم؛ چرا که هر چه از این لحاظ تقویت شویم، نتیجه بهتری در زندگی می‌گیریم. از دیگر عوامل مهم بی‌نظمی و بی‌برنامگی، غافل شدن از وقت و برنامه‌ریزی برای اوقات زندگی است. وقتی برنامه‌ریزی نباشد، طبیعتاً نظم هم در زندگی به هم می‌خورد. وقتی نظم نبود، کارهای انسان بدون برنامه جلو می‌رود و عمر آدمی تلف می‌شود. یکی دیگر از دلایلی که باعث می‌شود نتوان از فرصت‌ها استفاده کرد، مشغول شدن به فرصت‌های از دست رفته و به خصوص مشغول شدن به گذشته است. در حالی که تأسف خوردن نسبت به گذشته نه اینکه سودی ندارد بلکه باعث بی‌رغبتی به آینده و عدم برنامه‌ریزی و تباه شدن عمر می‌شود.

* پژوهشگر سبک زندگی